

# A MUNKAHELYI STRESSZ FORRÁSAINAK, KÖVETKEZMÉNYEINEK, A STRESSZ KEZELÉSÉNEK VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁG ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓJÁNAK SZERVEZETEIBEN

## RESEARCH OF SOURCES AND CONSEQUENCES OF STRESS AT WORK AND MANAGING STRESS IN THE ORGANIZATIONS OF NORTH GREAT PLAIN REGION OF HUNGARY

**DIENESNÉ KOVÁCS ERZSÉBET egyetemi docens**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

### Abstract

The questions of stress at work are becoming more and more emphasized at present. According to the investigations of sum of income deficiency and outlay connected to this subject, stress is responsible for up to 4% of GDP loss in the countries off the EU. The stress at work causes serious health and economical problems at the same time. The effects of stress can appear in numerous consequences from the beginning of emotional tension through health problems to the increase of risks of accident at work. Nowadays the problems associated with stress became very important in the present economic and labour market situation in Hungary. This article studies the sources, frequency of stress at work, its forms of appearance and managing possibilities. Human resource management is a long-term complex activity. The development of the required psychical and health conditions is important not only for the organizations but for the persons, too.

### 1. Bevezetés

A stressz, ezen belül a munkahelyi stressz megjelenése régóta ismert és kutatott témakör. Az utóbbi években azonban ez a jelenség – nem véletlenül – fokozott hangsúlyt kapott a kutatásokban. Mémők-pszichológusként, az emberi erőforrás gazdálkodás oktatójaként több mint tíz éve foglalkozom a stressz kutatásával, s kutatásaim egyértelműen igazolják a téma jelentőségét mind szervezeti, mind egyéni szinten. Ha kezünkbe vesszük az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakkönyveket, az egyes fejezetek között biztosan megtalálhatjuk a humán-erőforrás tervezést, a munkakör-elemzést, a toborzást, a kiválasztást, a motivációt, a teljesítményértékelést, a munkaügyi kapcsolatokat, a humán-erőforrás fejlesztés jellemzőinek, módszereinek részletes feldolgozását. Ritkán találkozunk ugyanakkor a felsorolt tevékenység-területekkel kapcsolatosan a munkahelyi stressz kialakulásának, következményeinek, kezelésének kérdéseivel, pedig ezek nagyon is hangsúlyosan vetődnek fel az emberi erőforrás gazdálkodásban.

Selye H. (1936) megfogalmazásában a stressz a szervezet nem specifikus válasza bármilyen igénybevételre, az előidéző tényezők, a stresszorok különbözőek lehetnek, mégis lényegileg azonos biológiai stresszt váltanak ki. A stressz Selye szerint nem szükségszerűen rossz, mert nélkülözhetetlen a változó környezeti hatásokhoz való alkalmazkodáshoz, ha viszont túl nagy, akkor a túlterhelés betegség forrása lehet. Ezért megkülönböztetett pozitív vagy eustresszt és negatív, más néven distresszt.

Az emberi erőforrás gazdálkodás hosszútávra szóló komplex tevékenység. A humán-erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakembernek már a munkakör-elemzésnél – kialakításnál a munkaerő-ellátásnál figyelembe kell venni azon stresszorokat, melyek az adott munkakör jellemzőit meghatározzák. A humán-erőforrás megfelelő testi, lelki egészségi állapotának biztosítása mind a szervezet, mind az egyén számára „kifizetődő” gazdasági, pszichológiai szempontból egyaránt.

Kutatásaimban elsősorban a munkahelyi stressz negatív elemeivel, káros hatásaival, következményeivel foglalkoztam, a vizsgálataimat Magyarország Észak-alföldi régiójában működő szervezetekben végeztem.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

Stressz alatt a stresszorok hatására a szervezetben létrejövő testi és lelki változások összességét értjük. A stressz olyan terhelés, amely túlzott mértékben veszi igénybe az ember pszichológiai vagy fiziológiai rendszerét. A megterhelő eseményeket, körülményeket stresszoroknak nevezzük, és az emberek ezekre adott válaszai a stresszreakciók (Dienesné K. E. 2003.)

A stressz három alapvető forrása: a személyiségünkben, értékeinkben és hiteinkben eredő auto-stressz (ön-stressz), az otthoni körülményeinkből, családi vagy baráti kapcsolatainkból adódó helyzeti (szituatív) stressz, a munkahelyi környezetre visszavezethető foglalkozási stressz. Fontos a kontrollálhatóság kérdése, mert az emberek ezrei szerint a leginkább stressz-keltőnek ítélt események: az emberi kapcsolatokon kívül eső traumatikus események, a bejósolhatatlan események, a bizonytalanság, a befolyásolhatatlan események, azok az események, amelyek kihívást jelentenek képességeinknek és énképünknek, belső konfliktusok (pl. szerepkonfliktus) (Strenson, D. 2000).

Cooper C.L. és Davidson M. (1987) azokat a munkahelyi tényezőket, melyek a legtöbb ember számára stresszt okoznak, az alábbi csoportokba sorolták; a feladattal kapcsolatos stresszorok, a munkakörnyezettel kapcsolatos, a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos valamint a szervezeten kívüli stressz-faktorok.

Móré M. (2011) munkahelyi beillesztést elemző írásában arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetbe történő gyors beilleszkedés elvárása rendkívüli erőfeszítéseket, ezzel stresszhelyzetet jelent egy új munkatárs számára.

Több vizsgálat is megerősítette, hogy a munkahelyi és nem munkahelyi stressz kapcsolatban vannak egymással. Az otthoni konfliktusok fokozhatják a munkahelyi stresszt, valamint a munkahelyi problémák növelhetik az otthon átélt stresszt. A munkahelyi és nem munkahelyi stresszorok egymástól függetlenül, de egyaránt jelentős mértékben befolyásolhatják a fizikai és mentális egészség alakulását (Klitzman S. és mtsai, 1990).

Juhász Cs. (2009) vizsgálataiban azt találta, hogy a munkahelyeken a büntetést, mint magatartás befolyásoló eszközt alkalmazzák. A büntetéstől való félelem erősítheti a munkahelyek stressz terhelését.

Juhász Á. (2002) a különböző kutatások eredményei alapján a stressz-állapot jeleit, következményeit az alábbiakban összegezte: egyéni szinten a stressz hatására bekövetkezhetnek biológiai valamint lelki reakciók, megjelenhetnek munkahelyi elégedetlenség, a teljesítménycsökkenés, a baleset, az egészségkárosító viselkedésmódok, az agresszió, menekülés a munkából, egyéb életszerepek károsodása. Szervezeti szinten csökkenhet a termelékenység, növekedhet a hiányzások mértéke, nő a munkahelyi feszültség, a fluktuáció.

Dajnoki K. (2011) a fogyatékos személyek foglalkoztatása akadályainak megítélése során az egyik legmagasabb értéket az információhiány vonatkozásában kapta. A kutatásokból régóta ismert, hogy az információhiány komoly stressz-faktorként is számon van tartva.

Bácsné B. É. (2010) a vezetők időgazdálkodását vizsgálva állapítja meg, hogy az állandó időhiánnyal küzdő, szorongó, stresszes vezetőknél menedzserbetegségek jelennek meg, amellett, hogy munkahelyi teljesítményük is romlik, ami a szervezet eredményére is negatív hatással lehet.

Az Egészségügyi Világszervezet a stresszt világméretű problémának nyilvánította. A felmérések szerint az Európai Unió országaiban a GDP 4%-ára tehető a munkahelyi stressz által okozott bevételkiesés és a jelenséggel összefüggő kiadások összege. Egyes tanulmányok szerint Európában a stressz a munkából kiesett napok 50–60%-áért felelős és minden negyedik munkavállalót érint. Magyarországon a szakemberek szerint még ennél is magasabb az arány.

A munkahelyi stresszel kapcsolatosan tehát egyszerre beszélhetünk komoly egészségügyi és gazdasági problémáról. A stressz negatív hatásai az érzelmi feszültségtől kezdődően az egészségügyi problémák megjelenésén keresztül a munkahelyi balesetek kockázatának megnövekedéséig számtalan következményben megmutatkoznak. A munkahelyi stressz bárkit, bármilyen szinten érinthet. Minden ágazatban és mindenféle nagyságú szervezetben előfordulhat jelentősen csökkentve a dolgozói megelégedettséget is. A stressz nem csupán az egyének egészségét és biztonságát befolyásolja, hanem a szervezetek és a nemzetgazdaságok állapotát is (OMMF 2009, Vántus A. 2008).

Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség kutatásai szerint (2010) a munka világában bekövetkező jelentős változások újonnan felmerülő pszichoszociális kockázatokat hoznak létre. A pszichoszociális kockázatok, amelyek a munka kialakításával, szervezésével és irányításával, valamint a munka társadalmi, gazdasági környezetével függnek össze, megnövekedett stressz-szintet eredményeznek. Számos tényező, például a jogszabályok és a szabályok betartása, a racionalitás, az üzleti haszon vagy költségek, az értékek és normák felé való irányultság befolyásolja annak okait, hogy a szervezetek miért foglalkoznak a pszichoszociális kockázatkezeléssel, vagy miért mulasztják el azt. A pszichoszociális kockázatkezelést különösen megnehezítő főbb tényezők a kérdés érzékenysége, a tudatosság hiánya, a szakértelem és az erőforrások hiánya valamint az intézmény kultúrája.

A stressz nem szektor és nem szervezet specifikus, gyakorlatilag for profit és nonprofit szervezeteknél is megjelenhet, sőt akár önkéntes tevékenységhez kapcsolva is (Szabados Gy.–Pierog A. 2011).



Hazánkban a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-jétől hatályos módosítása beemeli a munkavédelem törvényi szintű szabályozásába a pszichoszociális kockázati tényezők kezelésének munkáltatói feladatát.

A munkáltatóknak kötelességük foglalkozni a munkahelyi stressz problémájával – ehhez szolgált alapot a munkahelyi egészségvédelemről és biztonságról szóló 89/391/EGK keretirányelv. Ez az irányelv és a tagállami szinten előírt jogszabályok a munkahelyi stresszt határozottan a munkahelyi biztonság és egészségvédelem jogi hatálya alá helyezik. Előírják, hogy a munkahelyi stresszt ugyanolyan logikus és szisztematikus módon kell megközelíteni, mint a többi egészségügyi és biztonsági problémát: a kockázatkezelési modell alkalmazásával, különleges hangsúlyt helyezve a megelőző intézkedésekre (OMMF 2008). Ezen kívül természetesen az egyes ágazatok általános munkabiztonsági helyzetmegítélését is befolyásolja (Terjék L. 2009).

### 3. A vizsgálatok anyaga és módszere

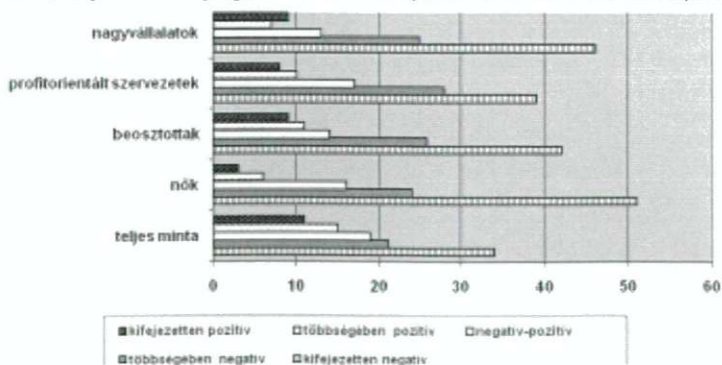
Kutatásom fő célkitűzése a munkahelyi stressz forrásainak, következményeinek vizsgálata, elemzése volt. A vizsgálatokat az Észak-alföldi régióban működő profitorientált szervezetekben és a közszféra egyes területein végeztem. A vizsgálati mintában szerepeltek, mezőgazdasági, ipari, kereskedelmi, pénzügyi, szolgáltató valamint oktatási, egészségügyi és önkormányzati szervezetek is. A létszámot tekintve a felmérésben találhatók mikro-, kis-, közepes és nagy vállalatok, szervezetek egyaránt. A vizsgálatokat kérdőíves felvétel módszerével valamint mélyinterjú segítségével végeztem. Az alkalmazott kérdőív három részből állt. Az első rész tartalmazta a vizsgálatban résztvevők demográfiai jellemzőit, a második rész a munkahely, munkakör sajátosságait, a beosztást valamint a munkahelyen töltött évek számát, a harmadik rész foglalkozott a szervezeti stresszorok jellemzőivel, az egyén és a szervezet által alkalmazott stressz-kezelési módszerekkel. A kérdőívek kitöltése önkéntes volt, a vizsgált téma jellemzői szükségessé tették az anonimitás teljes mértékű biztosítását. Az eredményeket számítógéppel értékeltem, a kapott adatokat táblázatokban, ábrákban összesítettem.

### 4. A vizsgálatok eredményei

A stressz – a téma kutatásával foglalkozó szakemberek egyöntetű véleménye szerint – nem szükségszerűen rossz, mert nélkülözhetetlen a változó környezeti hatásokhoz való alkalmazkodáshoz, ha viszont túl nagy, akkor betegség forrása lehet.

Ez a kettősség a munkahelyi stresszel kapcsolatos kutatásokban is megjeleníthető, hiszen a munkahelyi stressz pozitív hatásaként növekedhet az egyén erőfeszítése, alkalmazkodása, sikeressége, a munkahelyi szervezet teljesítménye, versenyképessége, racionálisabbá válhat a rendelkezésre álló erőforrások elosztása, sikeresebben alkalmazkodhat a munkahelyi szervezet a változó környezeti hatásokhoz. Vizsgálataim szerint mindezek mellett, ha megkérdezzük az embereket vajon mi jut az eszükbe a stressz fogalmával, következményeivel kapcsolatosan, sokkal gyakrabban említik meg a stressz negatív összefüggéseit. Kutatási eredményeim szerint a teljes vizsgált minta 55%-a nyilatkozott úgy, hogy számára a stressz fogalma, következményei elsősorban a kifejezetten vagy többségében negatív kognitív és érzelmi attitűd-elemeket hívja elő. Különösen negatív szubjektív értékítéletet találtam a nők körében (75%), a beosztott dolgozóknál (68%) valamint a profitorientált (67%) és nagylétszámú vállalatoknál (71%).

1. ábra: A stressz fogalmával, következményeivel kapcsolatos attitűdök, szubjektív értékítéletek  
Figure 1. Attitudes, subjective value judgments in relationship with the definition and consequences of stress



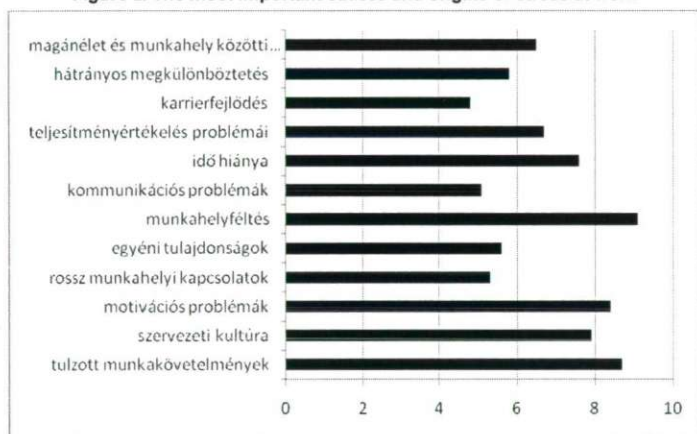
Forrás: Saját vizsgálatok

Lényegesen differenciáltabban és kedvezőbben ítélték meg a stresszorok hatását a vezetők, a férfiak, valamint a kisebb szervezetek dolgozói. Bár összességében ők is nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a stressz negatív következményeinek szerintük a stressz nemcsak negatív, hanem pozitív következményekkel is járhat egyéni valamint szervezeti szinten egyaránt.

A stresszel, annak következményeivel kapcsolatos attitűdök kialakulását a munkahelyi stressz-események gyakoriságán, erősségén kívül még számos tényező befolyásolhatja: az adott ország gazdasági, társadalmi, kulturális jellemzői, az egyén személyisége, érzékenysége, magánéleti problémái. Mindezek tudatában mégsem felesleges a munkahelyi stressz jellemzőinek vizsgálata, mert az eredmények jelentősen hozzájárulhatnak az emberi erőforrás gazdálkodás hatékonyságának növeléséhez.

Vizsgáltam, az általam kiválasztott munkahelyi szervezetekben mely stresszorokat jelölik meg az ott dolgozók a legdominánsabban jelentkező stressz-okokként. A felsorolt stressz-faktorok kiválasztásában segítségemre voltak a korábbi kutatások eredményei, valamint a kérdőívek kialakítását megelőző mélyinterjúk adatai. A kérdőíven feltüntetett stresszorokat 10 pontos skálán értékelték a vizsgálatba bevont dolgozók (2. ábra). A vizsgálatok eredményei szerint a kutatásba bevont szervezetekben dolgozók körében jelenleg a legmagasabb pontszámmal értékelt stresszorok a munkahelyfűtés (9,2), a túlzott munkakövetelmények (8,7), a motivációs problémák (8,4) valamint a szervezeti kultúrával (7,9) összefüggő stressz-faktorok. Korábbi vizsgálataimban elsősorban a profitorientált-szférában találkoztam ilyen magas munkahelyfűtési értékekkel, ma már a közszférában dolgozók sem érzik munkahelyeiket biztonságban.

2. ábra. A munkahelyi stressz fontosabb okai, előidézői  
Figure 2. The most important causes and origins of stress at work



Forrás: Saját vizsgálatok

A megkérdezettek motivációs problémáik alatt az alacsony jövedelmeket, az erkölcsi elismerés hiányát, valamint a gyakran kapcsolatoktól függő jutalmazási, kitüntetési gyakorlatot említették. A szervezeti kultúra sajátosságai – a vezetői hozzáállásokról, fiskális szemléletről függően – jelentős mértékben befolyásolják az alkalmazott vezetői stílust, a dolgozók kiszolgáltatottság-érzését. A túlzott követelményeket, az időhiány problémáit elsősorban a profit-szférában, a nagyobb szervezetekben valamint az egészségügyben dolgozók emelték ki, a kapott értékek kiugróan magasnak bizonyultak az alsó-, és középszintű vezetők körében. A magánélet és a munkahely összhangjának hiányát kifejező stressz-faktor elsősorban a fiatalabb, gyermeket nevelő nők körében kapott magas pontszámot, a hátrányos megkülönböztetést főleg a nők, a fogyatékkal élők és az idősebb dolgozók hangsúlyozták.

Kutatásaimban külön kérdéscsoportot állítottam össze a munkahelyi distressz következményeinek feltárására. A kérdőíven itt is 10 pontos skálán jelölhették be a válaszokat, a válaszlehetőségek között szerepeltek egyéni valamint szervezeti szintű lehetséges következmények egyaránt (3. ábra).

A vizsgálatok adatai szerint a legmagasabb pontértékeket kapott következmények a munkahelyi elégedettség csökkenése (8,3), a munkahelyi feszültség növekedése (7,9), a betegségek kialakulása (7,8), valamint az egyéni teljesítmények romlása (7,1). A kutatásban résztvevő személyek szerint természetesen ezek a tényezők megmutatkoznak a munkahelyi kapcsolatok romlásában, a csökkenő vállalati termelékenységben vagy éppen a balesetek számának növekedésében is. A következmények megítélésénél viszonylag kevés pontot kapott a távolmaradás fokozódása (4,1) amit a munkahely-fűtéssel magyaráztak, a munkáltató elleni perek növekedése (3,1), valamint a munkavállalók kártérítési igényének növekedése (2,9), mivel ezen következményeket a hazai gyakorlatban nehezen érvényesíthető lehetőségeknek ítélték meg.



**3. ábra. A munkahelyi distressz legfontosabbnak ítélt következményei**  
**Figure 3. The most important consequences of distress at work**

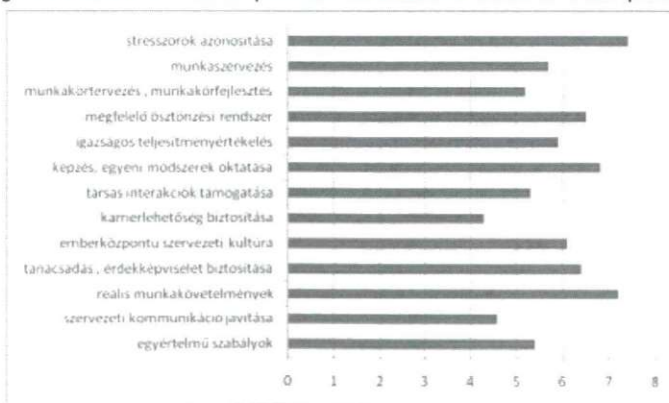


Forrás: Saját vizsgálatok

A stressz megelőzésében és kezelésében egyaránt megtalálhatunk egyéni és szervezeti módszereket. Míg korábban az egyéni megküzdési módszereket helyezték a középpontba, ma már a munkahelyi stressz-megelőzési és kezelési módszerek alkalmazását is ugyanilyen fontosnak tartják. A munkahelyi distressz megelőzésének, kezelésének lehetséges módszerei közül a kutatásban résztvevő dolgozók a legfontosabbnak a munkahelyi stresszorok azonosítását (7,4), a reális munkakövetelményeket (7,2), a képzést, az egyéni megküzdési módszerek oktatását (6,8), a megfelelő ösztönzési módszer alkalmazását (6,5), a tanácsadás, érdekképviselő biztosítását (6,4), valamint az emberközpontú szervezeti kultúrát (6,1) jelölték meg (4. ábra). A kérdőívek kitöltését követő mélyinterjúk alapján elmondható, hogy a vizsgált szervezetek jelentős részében a felsorolt megelőzési, kezelési módszerek közül viszonylag keveset alkalmaznak.

A vizsgálatban részt vevők harmada szerint tájékoztatta őket szervezetük a pszichoszociális kockázatokról és azok egészségre gyakorolt hatásáról, húsz százalékuk szerint kaptak tájékoztatást arról, hogy pszichoszociális problémáik esetén kihez fordulhatnak. A dolgozók negyede számolt be arról, hogy szervezete eljárásokat alkalmaz a munkahelyi stressz kezelésére. Az arányok magasabbak a nagyobb munkahelyi szervezetekben, valamint az oktatási, egészségügyi és szociális feladatokat ellátó ágazatokban.

**4. ábra. A munkahelyi distressz megelőzésének, kezelésének lehetséges módszerei**  
**Figure 4. Possible methods for prevention and decrease of distress-consequences**



Forrás: Saját vizsgálatok

## 5. Összefoglalás, következtetések

Kutatásaimban a munkahelyi stressz okaival, következményeivel, megelőzésének, kezelésének lehetőségeivel foglalkoztam. A vizsgálatokat az Észak-alföldi régióban működő profitorientált szervezetekben és a közszféra egyes területein végeztem.

A stresszt és annak következményeit a vizsgálatban részt vevők nagyobb része negatívan ítélte meg. A teljes vizsgált minta 55%-a nyilatkozott úgy, hogy számára a stressz fogalma, következményei elsősorban a kifejezetten vagy többségében negatív kognitív és érzelmi attitűd-elemeket hívja elő. A vizsgálatok adatai szerint a legmagasabb pontértékeket kapott következmények a munkahelyi elégedettség csökkenése, a munkahelyi feszültség növekedése, a betegségek kialakulása valamint az egyéni teljesítmények romlása. A stressz megelőzésében és kezelésében egyaránt megtalálhatunk egyéni és szervezeti módszereket. Míg korábban az egyéni megküzdési módszereket helyezték a középpontba, ma már a munkahelyi stressz-megelőzési és kezelési módszerek alkalmazását is fontosnak tartják. A kérdőívek kitöltését követő mélyinterjúk alapján elmondható, hogy a vizsgált szervezetek jelentős részében a felsorolt megelőzési, kezelési módszerek közül viszonylag keveset alkalmaznak.

A stressz problematikája napjainkban megkerülhetetlen mind a magánéletben, mind a munkahelyeken. Nem is az az alapvető cél, hogy ezen stresszorokat teljes mértékben megszüntessük – ami egyébként lehetetlen –, hanem az, hogy a distresszt okozó tényezők csökkentésében, kezelésében nyújtsunk segítséget egyéni és szervezeti szinten egyaránt.

## Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába É. (2010): Az idő, mint a vezetői munka erőforrása. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. Az SZTE Mérnöki Kar Ökonómiai és Vidékfejlesztési Intézetének tudományos folyóirata. V. évfolyam 1–2. szám, 2010/1–2. 58–64. p.
- Cooper C. L.–Davidson M. (1987): Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments. In: Psychosocial factors at work and their relation to health. Eds: Kalimo R., El-Batavi M.A., Cooper C.L., WHO Geneva.
- Dajnoki K. (2011): A munkaerő-ellátás sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évfolyam 1–2. szám, 92–100 p. Szeged.
- Dienesné K. E. (2003): A vezetés mentálhigiénéje In: Dienesné K. E.–Berde Cs. (szerk.): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen 231–240. p.
- Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (2010): Új és újonnan felmerülő kockázatokról szóló vállalati felmérés. Összefoglalás. EU-OSHA, Bilbao, Spanyolország. 1–16. p.
- Juhász Á. (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag. Munka-, és szervezetpszichológiai szakképzés, Budapest. 22–27. p.
- Juhász Cs. (2009): Régiós különbségek a humán erőforrások ösztönzés-menedzsmentjében. A VIKEK évkönyve. Szeged–Kaposvár, ISSN 2061-0181 101–105. p.
- Klitzman S.–House J. S.–Israel B. A.–Mero R. P. (1990): Work stress, nonwork stress and health. In: Journal of Behavioral Medicine Vol 13 (3). 221–243. p.
- Móré Mariann (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. VIKEK Közlemények III. IV. évf. 2. sz. 43–51. p.
- OMMF Munkavédelmi Tanácsadó szolgálata (2009): Összefoglaló a munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázati tényezőkkel kapcsolatos munkáltatói és munkavállalói ismeretek, attitűdök országos vizsgálatához, Budapest. 1–18. p.
- Selye, H. (1936): A syndrome produced by deverse noxious agents. *Nature*, 138, 32–45. p. Idézi: Ross, R.R. és Altmaier, E. M. (1994): Intervention in occupational stress. Sage, London.
- Strerenson, D. (2000): Stress-the new British disease. Management Research News, 23. K. 12.
- Szabados Gy.–Pierog A. (2011): Önkéntesség és civilek. In: Szele Bálint (szerk.): Tehetséggondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. 65–70. p.
- Terjék L. (2009): Investigation of some safety cultural-dimensions at agricultural organizations, Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia „Globális Kihívások, Lokális Megoldások” Kiadvány II. kötet Kecskemét, 2009. szeptember 3–4. 627–632. p. ISBN 978-963-7294-75-4
- Vántus András (2008): A dolgozói elégedettség vizsgálata és eredményei. Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Nemzetközi konferencia. Debrecen. 568–573. p.
- www.ommf.gov.hu (2008): Kommuniké a munkahelyi stresszel kapcsolatban. Budapest 1–4. p.